



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

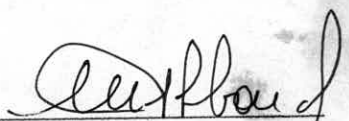
EAESP
Escola de Administração de
Empresas de São Paulo

Pesquisa:

Sistemas Formais Éticos

Aluna: Denise Alessandra Rocha Fernandes

Orientador: Professor Miguel Abboud


Professor Miguel Abboud

Junho
1998

Sumário

<u>I. INTRODUÇÃO</u>	3
<u>II. A ÉTICA NO BRASIL</u>	3
<u>III. OBJETIVOS DA PESQUISA</u>	5
<u>IV. A CIÊNCIA ÉTICA E SISTEMAS FORMAIS</u>	6
<u>V. A ÉTICA NOS NEGÓCIOS</u>	7
ÉTICA EGOÍSTA:	11
ÉTICA UTILITARISTA	11
ÉTICA LEGALISTA OU DEONTOLÓGICA	11
ÉTICA DAS VIRTUDES	11
RESPONSABILIDADE SOCIAL	12
FORMALIZAÇÃO DA ÉTICA	13
<u>VI. A VARIÁVEL DA PESQUISA</u>	15
<u>VII. METODOLOGIA DA PESQUISA</u>	15
APRESENTAÇÃO	15
AMOSTRA	16
HIPÓTESES	16
QUESTIONÁRIOS	18

VIII. O MODELO ADOTADO	19
ORGANIZAÇÃO AMORAL	19
RESPONSÁVEL	20
QUASE ÉTICA	20
ÉTICA	21
X. ANÁLISE DAS HIPÓTESES	22
X. CONCLUSÃO	25
XI. BIBLIOGRAFIA	26

I. Introdução

O interesse pela ética vem sendo crescente no Brasil nos últimos anos. Tal interesse, entretanto ainda está sujeito ao desconhecimento da matéria pois, para muitos, o indivíduo ético é aquele que age de acordo com a lei buscando sempre o bem estar coletivo. Ainda de acordo com o conhecimento popular, a ética acaba sendo resumida a uma escolha individual. Esta concepção é limitadora e pobre, uma vez que a ética é parte integrante da sociedade e, de certa maneira, tem função de orientar a convivência social.

O tema da pesquisa é Sistemas Formais Éticos e tem como objeto de estudo a ética formalizada em uma indústria ou, mais especificamente, como uma empresa trabalha com a ética em seu contexto institucional. Este ainda é um aspecto pouco explorado da questão ética e ainda necessita de muitos estudos que apontem direções de como deve proceder uma empresa que está buscando um maior comprometimento com os ideais éticos, pois esta atuação não deve ser somente no sentido de criar um código, mas, principalmente, tornar a empresa uma praticante dos princípios éticos.

A metodologia da pesquisa consistiu em um levantamento bibliográfico, que possibilitou a escolha de um modelo de que visava categorizar as empresas, na elaboração e aplicação de um questionário, ambas feitas em conjunto com outros sete alunos e na análise destes questionários. Tal questionário teve como função, além de testar as hipóteses contidas neste trabalho, um mapeamento do estágio em que as indústrias e não indústrias se encontram em relação à questão ética.

II. A Ética no Brasil

Depois de amargar um período de ostracismo, a ética aparece novamente entre as principais preocupações das empresas brasileiras.

O longo período ditatorial, conduziu os vários segmentos da sociedade brasileira a buscar um entendimento direto com as autoridades, o que

acabou levando à situação do “cada um por si”, onde o que contava era a facilidade de acesso aos poderosos. Ganhava quem tinha mais contatos no governo. Aos que não tinham acesso a esse tipo de vantagem, prevalecia o “salve-se quem puder” e o “jeitinho”. O objetivo era alcançar a vantagem individual em detrimento de valores como solidariedade, moralidade e integridade.

No caso das empresas, a moralidade não era diferente. Inseridas em uma sociedade viciada pela chamada “Lei de Gerson”, estas acabavam por adotar práticas que visavam um único fim: o lucro. Tal fim justificava qualquer meio: do pagamento de propinas à membros do governo que pudessem favorecer à empresa até a falsificação de documentos que comprovassem fraudes dentro da empresa ou que comprometiam a qualidade e a confiabilidade desta empresa e/ou de seus produtos.

Isolamento das empresas neste período, que também encontravam-se protegidas da concorrência externa graças às barreiras protecionistas, contribuiu ainda mais para agravar o ambiente amoral que reinava então.

Com o fim da ditadura, o país passou a se confrontar com a falta de projetos e objetivos, foi (e ainda é) bombardeado por escândalos envolvendo o poder público e as empresas. Foram tantos os casos que acabaram criando a sensação de descrença no país e em suas instituições, o Brasil saído da ditadura assemelhava-se a uma terra de ninguém onde imperava a falta de ética e cuja economia encontrava-se em frangalhos.

Neste momento, houve a opção por parte do governo democrático que se iniciava pela predominância do fato econômico. A ênfase na economia (seguida pelos governos posteriores), fez com que todos os esforços de reorganização fossem concentrados no combate à inflação ficando, mais uma vez, a ética delegada ao segundo plano.

Alcançado o controle da inflação, através do Plano Real, e diante do novo contexto de globalização das economias mundiais, o Brasil, mais do que nunca, vem sendo obrigado a repensar seus valores éticos, não só por pressões externas como também internas e a amadurecer dia após dia o

exercício da democracia que tem como alguns dos seus principais alicerces, a ética, a integridade e a moralidade.

III. Objetivos da Pesquisa

Retomando o que foi comentado anteriormente, a crescente discussão sobre a ética no mundo dos negócios ainda está sujeita ao desconhecimento da matéria e à concepção limitadora de que a ética é uma escolha individual o que tornaria difícil a utilização objetiva no contexto empresarial.

Esta pesquisa tem como objetivo estudar de que maneira as empresas trabalham com as questões éticas em seu contexto institucional, além de buscar mapear o estágio em que se encontram as indústrias, e não indústrias, em relação à formalização de princípios éticos.

No intuito de limitar em alguns aspectos o objeto da pesquisa (que é bastante amplo) foram levantadas as seguintes hipóteses – testadas na pesquisa de campo.

- 1) A comunicação falha ou incompleta dificulta a formalização da ética na empresa.
- 2) Não existe uma preocupação com a formalização dos princípios éticos da empresa. As soluções dos dilemas éticos estão nas pessoas e a organização não tem necessidade de criar mecanismos que regulamentem a tomada de decisão.
- 3) Sistemas formais éticos existem na medida em que a ética é um princípio claro dentro da organização. Uma organização que não tem claros tais princípios dificilmente terá práticas, métodos e procedimentos confiáveis no ponto de vista ético.
- 4) As empresas tendem a ter uma postura mais reativa em relação a atuação ética na sociedade.

Estas hipóteses serão explicadas e detalhadas posteriormente.

IV. A Ciência Ética e Sistemas Formais

Segundo James Stoner, a Ética é o estudo dos direitos e de quem é, ou pode ser beneficiado ou prejudicado por determinada ação. O mesmo autor ainda complementa que a Ética, além de ser o estudo de como nossas decisões afetam outras pessoas, é também o estudo dos direitos e deveres, das regras morais que as pessoas utilizam para tomar decisões, e a natureza das relações entre as pessoas.

Já o conceito de ciência que Ander-Egg apresenta é o seguinte: “A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais¹ certos ou prováveis², obtidos metodicamente³, sistematizados⁴ e verificáveis⁵, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”. Ainda sobre ciência, temos uma definição ainda mais precisa de Trujillo: “ A ciência é todo um conjunto de atitudes e

¹ As notas a seguir apresentam definições das autoras Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi no livro Metodologia Científica, Editora Atlas, 1ª edição.

² *Certo ou provável*, já que não se pode atribuir à ciência a certeza indiscutível de todo o saber que a compõe. Ao lado dos conhecimentos certos, é grande a quantidade dos prováveis. Antes de tudo, toda lei indutiva é meramente provável, por mais elevada que seja sua *probabilidade*.

³ *Obtidos metodicamente*, pois não se os adquire ao *acaso* ou na vida cotidiana, mas mediante regras lógicas e procedimentos técnicos.

⁴ *Sistematizadores*, isto é, não se trata de conhecimentos dispersos e desconexos, mas de um saber ordenado logicamente, constituindo um sistema de idéias (teoria).

⁵ *Verificáveis*, pelo fato de que as afirmações que não podem ser comprovadas ou que não passam pelo exame da experiência, não fazem parte do âmbito da ciência, que necessita, para incorporá-los, de afirmações comprovadas pela observação.

atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”⁶.

Diante de tais definições em mãos, podemos escrever que a ética é uma ciência que tem como objeto de estudo os relacionamentos humanos, a moral e os valores destes.

Uma definição bastante prática do que é ética: o estudo de como nossas decisões afetam as outras pessoas, o estudo dos direitos e deveres, regras morais que as pessoas utilizam em seu processo de tomada de decisão e, finalmente, da natureza das relações entre as pessoas.

Outra definição essencial para este trabalho é a definição de sistemas formais. Partindo da compilação de diversos autores, foi elaborada a seguinte definição que sem dúvida é a que melhor se encaixa às finalidades desta pesquisa e é: Sistemas Formais são os métodos, práticas, políticas e procedimentos expressamente admitidos pela empresa e que identificam o como, o onde e o porquê do negócio. Exemplos de sistemas são as políticas, os códigos, as diretrizes, os treinamentos dados aos funcionários, o posicionamento da empresa frente à sociedade em que coexiste, entre outros.

V. A Ética nos Negócios

No ambiente dos negócios, a definição de ética se torna quase um compromisso, pois muitas das decisões neste terreno têm um forte componente ético, o que torna primordial o entendimento e a aplicabilidade da ética pelos administradores.

Existem diversos níveis de questionamento da ética nos negócios e entre elas:

⁶ LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª edição, Atlas.

- **Social:** é o questionamento sobre as bases organizacionais da sociedade. Por exemplo, no caso do apartheid sul africano: é eticamente correta a existência de uma sociedade em que uma minoria branca controla uma maioria negra, negando a esta maioria direitos básicos?
- **Negociadores (Stakeholders):** é o questionamento que atinge o modo como a empresa negocia com os grupos que são afetados por suas decisões, tais como fornecedores, clientes, etc. Exemplo: Tem uma companhia a obrigação de informar aos seus consumidores de maneira clara e precisa os perigos potenciais de seus produtos?
- **Política interna:** é o questionamento que envolve as relações internas, ou seja, da companhia com os funcionários que nela trabalham. São questões impregnadas no trabalho diário de qualquer administrador. Exemplo: motivação, liderança, benefícios são preocupações éticas que constam neste nível.
- **Pessoais:** é o questionamento diretamente relacionado com o “como” as pessoas lidam umas com as outras dentro da organização. São as questões que fazem parte do dia a dia na vida de qualquer organização. Exemplo: é correto utilizar pessoas para atingir objetivos particulares?

O questionamento ético pode ser entendido como a conscientização e o raciocínio dos níveis de atuação da ética. No entanto, algumas expressões são chaves no estudo da ética: valores, direitos, deveres, regras morais e relacionamentos.

Os valores são desejos relativamente permanentes que parecem bons em si mesmos como a paz. As empresas, assim como as pessoas, têm valores como por exemplo, objetivar o lucro ou fazer um produto de qualidade.

Direito é o que possibilita às pessoas agir de acordo com sua esfera de autonomia, é a liberdade de escolha dentro de parâmetros estabelecidos anteriormente. Os direitos, portanto, encontram-se estreitamente ligados aos deveres. O dever é a obrigatoriedade de se cumprirem determinadas normas. Um exemplo: se alguém tem um direito, o outro tem o dever de respeitar este direito.

Outra expressão chave em ética são os relacionamentos. Todo ser humano mantém uma rede de relacionamentos. Estes existem porque o homem precisa de contato com seus semelhantes e ajuda mútua para enfrentar e alcançar seus objetivos. Constantemente somos obrigados a decidir que caminhos adotar para preservar tais relacionamentos ou alimentá-los. Estas decisões refletem nossos valores e nossas preocupações éticas.

As regras morais ou moralidade funcionam como guias de como agir caso ocorra uma colisão de interesses e, assim, resolver discórdias. Muitas vezes essas regras são internalizadas e se transformam em valores. Ainda no tocante da moralidade, é interessante ressaltar a chamada moralidade comum. Esta consiste em preceitos que podem ser usados na análise das questões éticas. Alguns desses princípios são: manter a palavra (a pessoa agir de acordo com o que diz); não malevolência (as pessoas geralmente agem buscando o bem comum), ajuda mútua (consiste no reconhecimento da necessidade de ajudar e receber ajuda e na constatação de que os indivíduos devem ajudar uns aos outros sempre que possível), respeito às pessoas (o outro não deve ser enxergado como meio para que o indivíduo atinja seus objetivos pois cada um tem um fim em si mesmo); respeito à propriedade (a maior parte das pessoas, na maior parte do tempo, deve pedir o consentimento dos outros antes de usufruir de suas propriedades).

Existem diversos desafios à ética nos negócios sendo o relativismo moral ou o relativismo simples (naive relativism) e o relativismo cultural alguns dos mais conhecidos. O relativismo moral se refere à idéia de que ninguém pode decidir em questões sobre o que é certo ou errado, ruim ou bom de maneira racional pois o certo e o errado são relativos conseqüentemente, jamais haverá a decisão moralmente mais correta do que outra. O relativismo cultural, defende a idéia de que a moral é algo particular a cada cultura, sociedade ou comunidade e por isso, não é possível julgar a moralidade de uma determinada cultura através de princípios morais comuns, estando os administradores das organizações obrigados à obedecer aos códigos e leis locais de cada sociedade em que encontra-se inserida a organização.

Apesar da existência de diferentes aspectos morais a serem considerados (já citados anteriormente) de acordo com os diferentes negócios ou ramo de atuação da empresa, geralmente as decisões éticas acabam incidindo sobre três áreas específicas⁷:

- **Lei:** a lei deve, ou não, ser cumprida;
- **Assuntos Sociais e Econômicos:** alguns assuntos menos claros em que a empresa tem que decidir entre valores como honestidade, palavra, justiça e, paralelamente, evitar o sofrimento de danos ou que faça a reparação de prejuízos causados;
- **Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio:** dilemas do tipo o quanto bem estar próprio está acima dos interesses da sociedade.

Para que a empresa possa sustentar uma postura ética é necessário que alguns procedimentos sejam adotados⁸:

- 1) **Definição do problema ético:** que consiste no estabelecimento da natureza e impactos das ações da organização e de seus administradores;
- 2) **Escolha de um preceito ético:** que consiste na escolha de qual a teoria sobre o comportamento moral (ético) deve ser adotada e irá embasar o comportamento e a postura da empresa frente ao problema;
- 3) **Aplicação do preceito ético:** após a definição do preceito, este deve ser aplicado à situação específica vivenciada pela empresa e a determinação de qual deve ser o comportamento ético a ser adotado.

Segundo os autores Laczniak e Murphy⁹ dentre as diversas abordagens existentes para lidar com a ética, quatro são as mais utilizadas pelas empresas:

⁷ NASH, L. Ethics: Good Intentions Aside. President and Fellows of Harvard College, 1ª edição, New York, 1990.

⁸ BROWN, Marvin T. Working Ethics: Strategies for decision Making and organizational responsibility. 1ª edição. Jossey-Bass Inc., 1990.

⁹ LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. Ethical Marketing Decisions: The Higher Road. Prentice Hall, New Jersey, 1993.

- **Egoísta:**
- **Utilitarista;**
- **Legalista ou Deontológica;**
- **Virtude.**

Ética Egoísta:

Consiste numa abordagem em que a moral está diretamente relacionada ao indivíduo ou à organização. É considerado ético o comportamento que proporciona o mais eficiente atendimento dos interesses da empresa.

Ética Utilitarista

Esta é, provavelmente a abordagem mais utilizada pelas empresas. Para os utilitaristas os atos devem ser julgados sob a luz das conseqüências que produz. Existem duas perspectivas utilitaristas:

- Utilitarismo na Ação (*act utilitarianism*): Uma das maiores escolas utilitaristas focam as ações que deve ser tomadas passo a passo de modo que só ações benéficas sejam tomadas.
- Utilitarismo das leis (*rule utilitarianism*): A escolha de quais as ações mais éticas deve partir da análise das conseqüências provável destas ações. E deve-se optar por aquelas que maximizem benefícios para o maior número de indivíduos. São as ações baseadas no custo-benefício

Ética Legalista ou Deontológica

A ética que pressupões que as ações somente são corretas quando apoiadas na lei ou, segundo Kant, em princípios universais que devem regular o comportamento de todos os indivíduos. O maior problema desta abordagem está nas diferenças entre o que são os princípios universais para os diversos autores

Ética das Virtudes

Esta abordagem tem sua origem no ideal grego e sugere que a vida deve estar cercada de bondade e virtude. A virtude pode ser definida como certas

qualidades humanas que possibilitam às pessoas praticar o bem nas vocações por elas escolhidas. Ao contrário das outras três abordagens descritas anteriormente, que são reativas, esta pressupõe uma postura mais pró-ativa porque que o indivíduo (leia-se organização) deve praticar o bem sempre.

Na medida em que a ética vem evoluindo e que diversas abordagens (doutrinas) podem ser utilizadas para a resolução de dilemas, podemos justificar o porque optamos por trabalhar em cima de um modelo descritivo pois as doutrinas chegam a ser conflitantes entre si. O modelo escolhido será descrito posteriormente.

Outros dois conceitos relacionados a ética devem ser explorados, conceitos estes específicos para as organizações em termos de sistemas formais. O primeiro é a chamada responsabilidade social das empresas (Corporate Social Responsibility) que pode ser entendida como sendo o que uma organização faz que influencia a sociedade em que ela coexiste. O segundo conceito é a noção de formalização da ética internamente (como uma empresa flexibiliza sua estrutura para possibilitar o julgamento ético).

*Responsabilidade social*¹⁰

Em 1899, Andrew Carnegie publicou um livro chamado *The gospel of Wealth*, que lançou as bases clássicas da responsabilidade social da organização. Esta baseava-se em dois princípios paternalistas básicos: o princípio da caridade – doutrina de responsabilidade social que prega que os mais afortunados devem ajudar aos membros menos afortunados de uma sociedade – e no princípio do hospedeiro (*stewardship principle*) – uma doutrina bíblica que prega que os indivíduos saudáveis devem enxergar a si mesmos como se seu objetivo fosse o de utilizar seus bens em benefício de

¹⁰ STONER, J. A. F; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D. *Management*. 6ª edição, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

toda a sociedade. Esta visão filantrópica inspirou a responsabilidade social das empresas americanas entre 1930 até 1960. Esta perspectiva tem um grande problema, pois acaba por atuar no sentido de preservar o *status quo* porque o termo responsabilidade social é vago e dá margens a muitas confusões entre valores pessoais dos administradores e valores organizacionais.

O argumento de Milton Friedman é oposto ao de Carnegie, pois ele defende que não cabe às empresas gastar tempo e recursos visando resolver ou amenizar problemas sociais. As organizações devem gerar bens e serviços de maneira eficiente, além de gerar lucros e deixar a solução dos problemas sociais para os indivíduos que fazem parte da sociedade e as agências governamentais.

Temos o argumento apresentado por Keith Davis que é o que vem adquirindo mais força nos últimos anos, o dos interesses interrelacionados (*enlightened self interest*) afirmando que uma organização deve ser socialmente responsável, pois o comprometimento social é um fator positivo frente à sociedade. Aqui podemos apresentar duas teorias sobre a responsabilidade social: a primeira é a receptividade à responsabilidade social por parte da organização que acaba enxergando benefícios em agir eticamente e em buscar a melhoria da sociedade como um todo e da performance social da empresa, que tem como princípio um “contrato social” entre as organizações e a sociedade que permite a ambos os agentes agirem normalmente.

Formalização da ética

A formalização da ética ainda esbarra na crença particular dos dirigentes das empresas, tanto que, muitas das atitudes de uma organização estão nitidamente relacionadas com o que pregam seus administradores como poderemos ver no quadro a seguir:

ALGUNS DOS VALORES QUE CARACTERIZAM O COMPORTAMENTO ÉTICO.

Empresário	Empresa
Busca do bem comum	Administração participativa
Atuação a nível político	Transparência
Responsabilidade social	Diálogo e Negociação
Visão de Futuro	Destino Social do lucro (reinvestimento)
	Respeito ao funcionário e ao consumidor

Não existem dúvidas de que lideranças éticas são um fator decisivo para que uma empresa tenha um comportamento ético. Entretanto, estes valores precisam ser formalizados através de mecanismos como códigos de conduta, treinamentos em ética ou auditorias éticas pois, caso contrário, correm o risco de serem perdidos caso as lideranças responsáveis pela divulgação dos valores da empresa se retirem desta. A perpetuação da ética necessita de mecanismos mais duradouros e que possibilitem a formação e renovação da ética dentro da organização.

A adoção de uma postura ética por parte das empresas exige que uma série de adaptações internas seja realizada pois o simples fato de se escrever um código de ética não implica no respeito e na internalização deste pelos funcionários. A adoção da Ética necessita de uma nova postura e uma estrutura abertas que permitam o diálogo, a discussão da divergência de valores e pontos de vista entre a direção da empresa e seus funcionários. Deve-se buscar também manter um contínuo processo de informação e treinamento do funcionários para lhes proporcionar a adoção de um comportamento ético. Neste sentido, é essencial o engajamento de todos na empresa e da liderança dos dirigentes, que devem buscar manter uma atitude transparente e reconhecida, caso contrário, o processo não será bem sucedido.

Vale ressaltar que quando utilizada em sua melhor forma, a ética proporciona bem-estar para a maior parte da população, procurando preencher as necessidades humanas e, paralelamente, oferece às pessoas a oportunidade de progredir na vida através do trabalho árduo e do conhecimento. A ética também permite a liberdade de escolha e respeito de diferenças individuais, ajudando a minimizar antagonismos sociais e reduzindo a necessidade de interferência governamental.

VI. A Variável da Pesquisa

A variável sistemas formais foi escolhida em função de seu caráter humano e paralelamente organizacional. A formalização de princípios passa por diversos estágios em uma organização: do surgimento da necessidade, à ação e avaliação de resultados, passando pelo processo de comunicação, marketing, lideranças e grupos informais. Portanto, o estudo da formalização dos processos acaba englobando várias perspectivas da organização e considero esta característica o que me levou a escolha.

VII. Metodologia da pesquisa

Apresentação

Inicialmente, duas observações devem ser feitas: a primeira é que as questões foram elaboradas e analisadas partindo-se do modelo adotado que será explicado mais adiante, a segunda é que, por ser uma pesquisa que visa o mapeamento das indústrias e não indústrias sob diversos aspectos, numa mesma empresa pode ocorrer de existirem simultaneamente duas variáveis encontrarem-se em diferentes níveis éticos. Sendo a variável sistemas formais quase uma norteadora das demais variáveis (negociação, comunicação, marketing, chaves para o sucesso, influência dos pares e expectativas) optou-se por trabalhar ao nível de tendências o que implica na inexistência de necessidade de verificação de inconsistências.

A pesquisa foi feita em duas etapas: na primeira, foi feito um estudo detalhado a respeito da ética nas organizações e de suas conseqüências tanto ao nível interno, da própria organização, quanto externo, paralelamente, foi elaborado um questionário na forma de testes.

Amostra

O questionário foi aplicado em classes do GEAG a partir de Abril. Em relação a este aspecto, optou-se pela aplicação questionário fora do ambiente da empresa porque observamos neste ambiente os respondentes se sentiam menos à vontade para falar mais abertamente sobre problemas éticos dos locais onde trabalham e de responder de maneira mais próxima da realidade.

As classes do CEAG são formadas basicamente por pessoas com formação superior e que ocupam gerências médias ou altas dentro de empresas o que os torna os torna público alvo da pesquisa. Daí a opção pela aplicação dos questionários nesta amostra.

A amostra foi dividida categorizada por setor de atuação e, ao final, foi separada em indústrias e não indústrias (dos quais fazem parte as empresas que atuam nos setores secundários e terciários da economia).

Hipóteses

Hipóteses a serem testadas e questões:

1) A comunicação falha ou incompleta dificulta a formalização da ética na empresa

Detalhamento da Hipótese:

A comunicação aos funcionários dos princípios éticos da empresa é a base para qualquer estruturação ética bem feita. Esta comunicação pode ser feita de diversas maneiras (treinamentos, códigos, etc.) e não devem estar exclusivamente relacionados apenas ao papel do funcionário na organização. A preocupação nos treinamentos deve ser a de deixar claras quais as diretrizes especificadas pela empresa a serem adotadas caso os empregados

se deparem com algum dilema ético. A formalização ética não consiste apenas na existência de códigos, estes devem fazer parte do dia a dia da empresa e através da comunicação entre as partes têm se a garantia de um funcionamento de um sistema ético eficiente.

Partindo-se do pressuposto que a comunicação é a base para a formalização dos valores éticos de uma empresa, se esta comunicação é falha e incompleta, fatalmente a formalização dos princípios éticos não faz parte das preocupações da empresa

É importante ressaltar que nesta hipótese defendia-se de que as empresas tenderiam a ser amorais no aspecto comunicação.

2) Não existe uma preocupação com a formalização dos princípios éticos da empresa. As soluções dos dilemas éticos está nas pessoas e a organização não têm necessidade de criar mecanismos que regulamentem a tomada de decisão.

Detalhamento da Hipótese:

A procura exclusiva por referências em líderes ou funcionários mais experientes indica uma falha no processo de comunicação da cultura da empresa em termos éticos. Sem clareza sobre os princípios, só as pessoas são usadas como referência. Com princípios claros, os códigos são consultados além das pessoas.

A confusão entre a ética particular e o que é empresa indicam o grau de informalização da cultura e, conseqüentemente, a falta de sistemas formais éticos eficientes

Além dos treinamentos, é primordial que uma empresa efetivamente ética incentive e flexibilize a discussão de assuntos pertinentes pois somente desta maneira a ética se torna parte da cultura da empresa.

Nesta hipótese pressupõe a tendência ao comportamento amoral.

3) Sistemas formais éticos existem na medida em que a ética é um princípio claro dentro da organização. Uma organização que não tem claros tais

princípios dificilmente terá práticas, métodos e procedimentos confiáveis do ponto de vista ético.

Detalhamento da Hipótese:

A existência de um código de ética ativo e que rege o comportamento da empresa demonstra a preocupação ética. Assim como a confiança nos sistemas formais existentes (como avaliações de desempenho) e nas próprias pessoas da organização.

As empresas tenderiam a um comportamento responsável neste aspecto.

4) As empresas tendem a ter uma postura mais reativa em relação a atuação ética na sociedade.

Detalhamento da Hipótese:

A postura reativa implica em dizer que, geralmente, as empresas só interagem com a sociedade que se encontra (no sentido de modificá-la ou melhorá-la) quando a lei as obriga a isso.

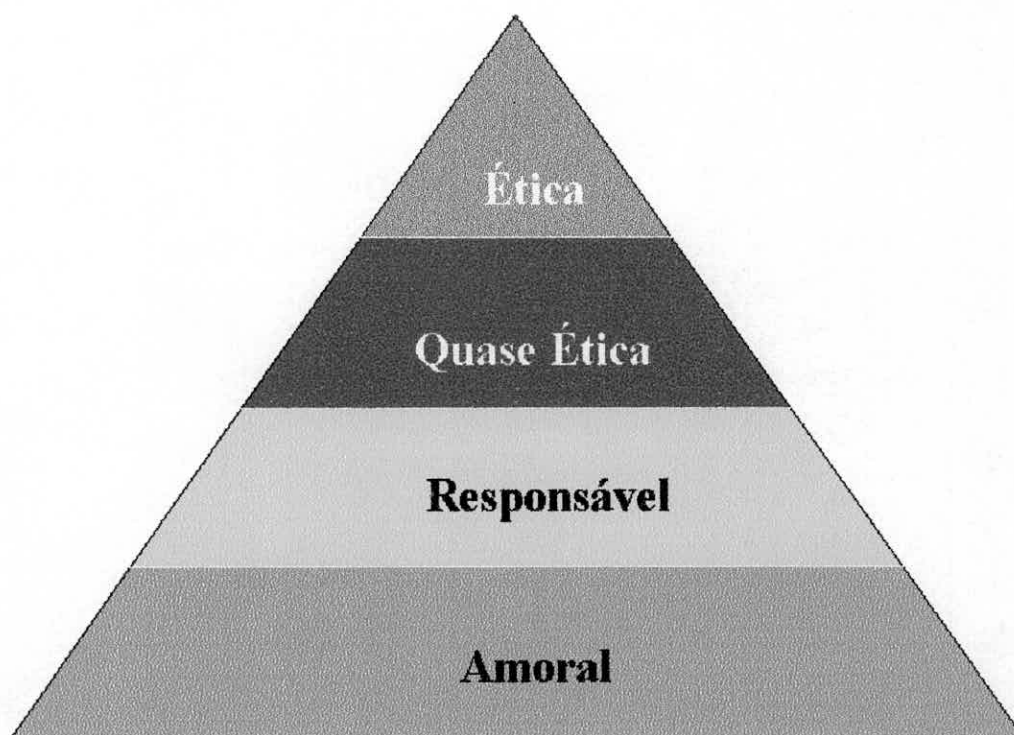
A postura reativa se refere ao legalismo vigente nas empresas responsáveis.

Questionários

Para a confecção do questionário e sua posterior análise, foi utilizada a adaptação de um modelo descritivo que apresenta quatro perfis que delineiam o desenvolvimento do caráter ético das organizações. Estes perfis são: amoral, responsável, quase ética e ética. O detalhamento de cada um destes perfis será feito a seguir.

VIII. O Modelo Adotado

O modelo utilizado na pesquisa baseou-se no Modelo Conceitual de Desenvolvimento Moral Organizacional¹¹ que traça cinco perfis de comportamento adotado pela empresa. Optou-se por excluir o estágio legalista porque a legislação pouco desenvolvida impede uma diferenciação clara entre o modelo responsável e o legalista.



Organização Amoral

As empresas neste estágio só tem um valor o lucro

Não existe qualquer tipo de preocupação com condutas éticas pois as leis foram feitas para serem desobedecidas se estas se impedirem a empresa de alcançar o lucro. É a filosofia do lucrar a qualquer custo. A falta de direcionamento faz com que as pessoas, diante de dilemas éticos optem pela solução mais lucrativa se espelhando em pessoas da organização

¹¹ Fonte: R.E. Reindenbach e D.P.Robin, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", Journal of Business Ethics, April 1991).

Uma organização amoral dificilmente sai deste estágio.

O preconceito na organização é notório e as minorias acumulam um histórico e injustiças cometidas contra eles. Além disso o reconhecimento e a recompensa são praticamente inexistentes para os escalões mais baixos.

Na cultura desta empresa o lucro e a vantagem são os valores máximos e toda a sua estrutura formal retrata isso. Não tem instrumentos de avaliação confiáveis (quando os tem). E seus sistemas favorecem apenas a cúpula da organização. Pode-se dizer que não existe a preocupação nem a formalização da ética

Responsável

A ética é geralmente uma preocupação dos donos ou diretores da empresa, entretanto, a estrutura da empresa não demonstra esta preocupação claramente. Se existe um código de ética, ele é pouco conhecido e as pessoas acabam se espelhando mais nas decisões de seus superiores do que em instrumentos da empresa quando enfrentam dilemas éticos. Pode-se dizer que existe a preocupação mas a formalização é baixa. É uma empresa “bem intencionada” em seus sistemas de avaliação mas nem sempre eles funcionam como deveriam.

A empresa se preocupa em agir de acordo com a lei e em adotar uma postura favorável à comunidade entretanto esta postura nem sempre vem seguida de práticas favoráveis à sociedade. Encontra-se dividida entre a valorização do lucro e a valorização da ética.

Quase ética

A ética é uma preocupação existente e que é quase um valor da cultura da empresa. Na sua estrutura busca ser ética e participativa mas falta efetividade a seus instrumentos para que a ética se torne um valor dentro da empresa. A comunicação é eficiente mas não completa, assim como seus sistemas formais (instrumentos de avaliação) que são bem intencionados e pouco utilizados.

Ela está entre o comportamento ético e o lucro com ligeira preponderância do primeiro. A empresa utiliza-se de outros instrumentos além de código para lidar com dilemas éticos.

Pode acontecer de uma empresa ética cair para um dos estágios inferiores no modelo.

Ética

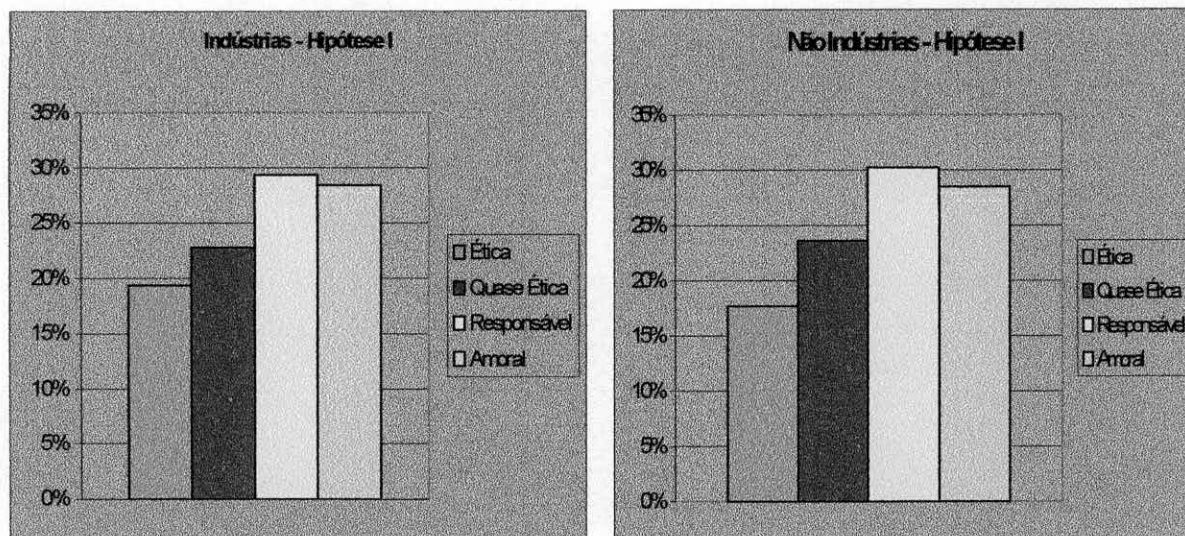
A empresa tem a ética como um valor dentro de sua cultura e, por isso é formalmente adaptada para possibilitar a divulgação deste valor. Seus instrumentos são confiáveis, eficientes e efetivos, existe a preocupação em proporcionar a cada pessoa na organização o pleno desenvolvimento na ética através de discussões freqüentes e treinamentos.

O código de ética é constantemente adaptado à vivência da empresa e é bastante divulgado e outros instrumentos são utilizados efetivamente como treinamentos em ética, debates, auditoria entre outros.

A empresa é dirigida sobre princípios éticos claros e a ética é uma vantagem competitiva por isso, dificilmente uma empresa neste estágio irá para níveis mais baixos do modelo.

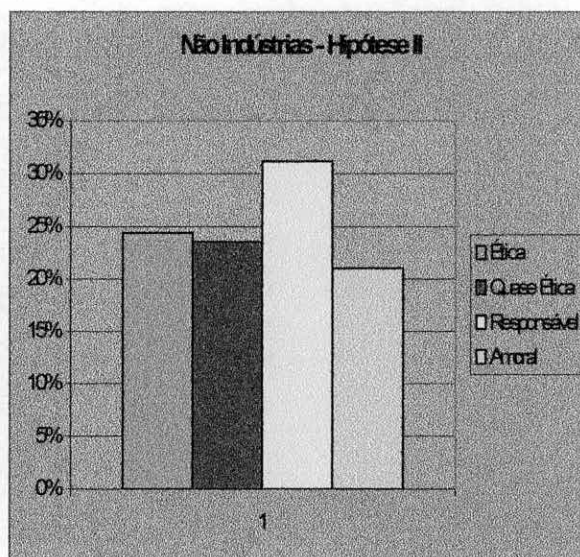
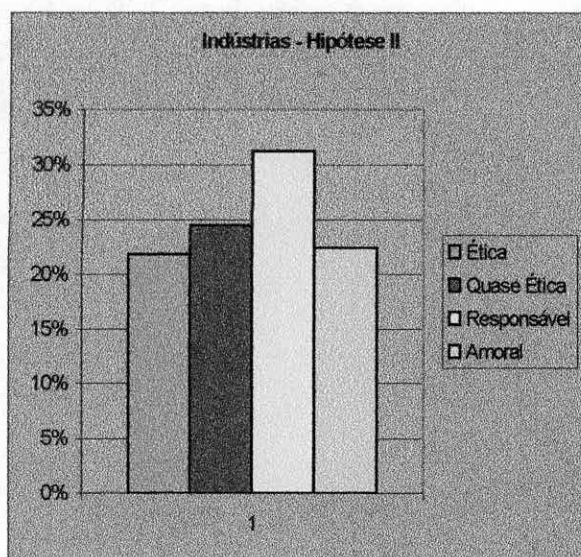
X. Análise das Hipóteses

1) A comunicação falha ou incompleta dificulta a formalização da ética na empresa



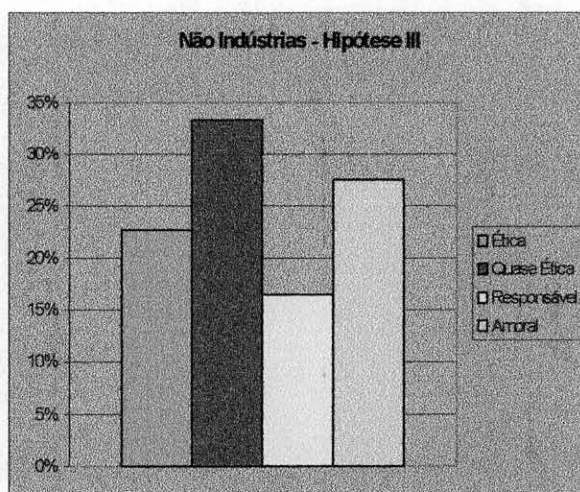
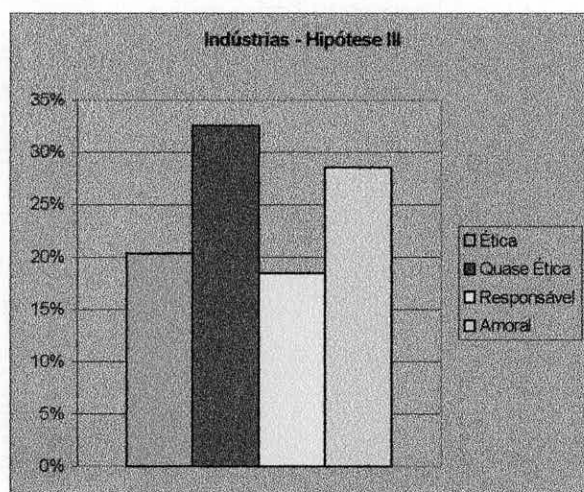
Esta hipótese tratava especificamente de comunicação pressupunha que tanto indústrias quanto não indústrias tenderiam a Ter um comportamento amoral. Esta hipótese não se confirmou pois na amostra houve a preponderância do modelo responsável. Entretanto a diferença deste para o amoral foi pequena.(dentro de um erro previsto de três pontos percentuais). O que impede que ela seja completamente refutada.

2) Não existe uma preocupação com a formalização dos princípios éticos da empresa. As soluções dos dilemas éticos está nas pessoas e a organização não têm necessidade de criar mecanismos que regulamentem a tomada de decisão.



Nesta hipótese pressupunha-se que houvesse a tendência a um comportamento amoral. Esta hipótese foi refutada pois prevaleceu o comportamento responsável seguido de quase ético no caso das indústrias e de ético no caso das não indústrias.

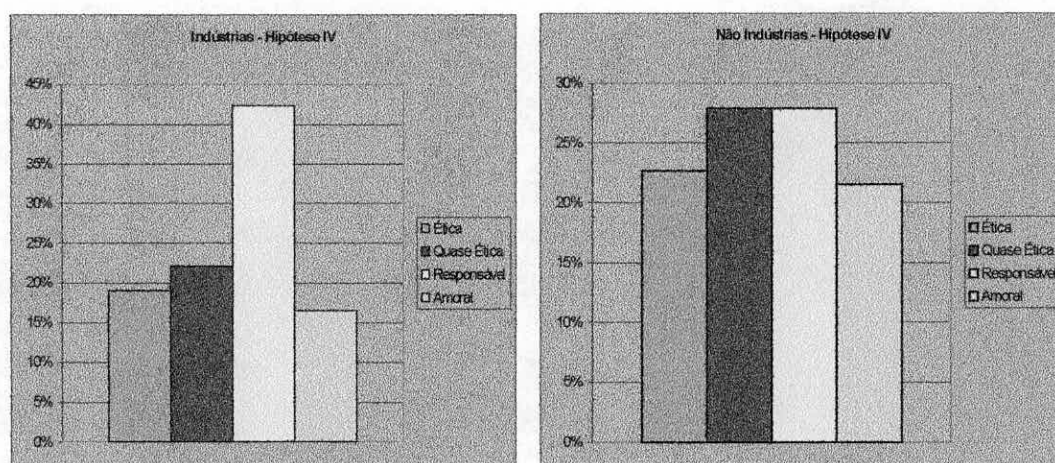
3) Sistemas formais éticos existem na medida em que a ética é um princípio claro dentro da organização. Uma organização que não tem claros tais princípios dificilmente terá práticas, métodos e procedimentos confiáveis no ponto de vista ético.



Esta hipótese falava especificamente dos valores éticos dentro da organização e pressupunha um comportamento tendendo ao responsável.

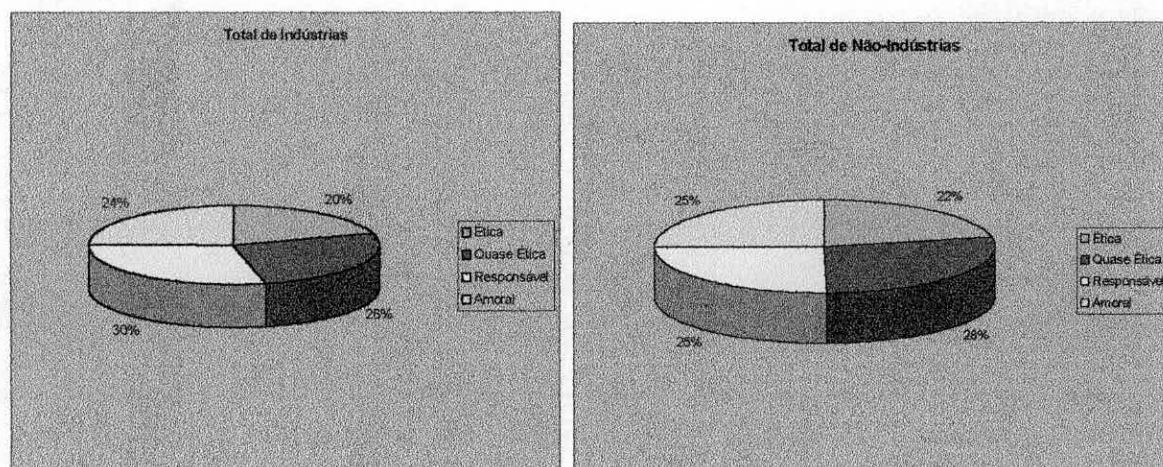
Tal hipótese foi refutada uma vez que prevaleceu com grande vantagem o comportamento quase ético seguido do comportamento amoral tanto em indústrias como em não indústrias.

4) As empresas tendem a ter uma postura mais reativa em relação a atuação ética na sociedade.



Esta hipótese pressupunha uma tendência ao comportamento responsável. No que se refere à responsabilidade social. Tal hipótese foi confirmada na amostra da pesquisa no caso de indústrias e parcialmente comprovada no caso das não indústrias uma vez que nestas houve empate entre a opção responsável e quase ética.

Resultado Geral



A partir da análise dos resultados da pesquisa foi possível concluir que:

As indústrias e não-indústrias tendem a ter posturas intermediárias (responsável e quase ética)

Ética e Amoral: Quase Ética e Responsável:

Indústrias: 44% Indústrias: 56%

Não-indústrias: 47% Não-indústrias: 53%

Percebe-se ligeira predominância da postura quase ética nas não-indústrias e ligeira predominância da postura responsável nas indústrias no que se refere a sistemas formais.

Indústrias: Não-indústrias

Quase ética: 26% Quase ética: 28%

Responsável: 30% Responsável: 25%

X. Conclusão

Objetivou-se neste trabalho investigar o processo ético na estrutura formal da empresa. A partir do levantamento bibliográfico foram formuladas quatro hipóteses que foram testadas em uma pesquisa de campo junto à profissionais de diversos setores. Observou-se que dentre as hipóteses propostas apenas uma foi confirmada para as indústrias sendo que no caso de não-indústrias esta hipótese foi parcialmente confirmada. Esta pesquisa foi válida ao apontar que, ao contrário da informação de que a ética é um campo de ninguém no Brasil, ela é na realidade uma preocupação presente e aplicada no ambiente dos negócios.

XI. Bibliografia

- BROWN, Marvin T. Working Ehtics: Strategies for decision Making and organizational responsability. 1ª edição. Jossey-Bass Inc., 1990
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª edição, Atlas.
- TEIXEIRA, Nelson Gomes. A Ética no Mundo da Empresa. Pioneira
- MOTTA, Paulo Roberto; CARAVANTES, Geraldo R.. Planejamento Organizacional: Dimensões Sistêmico-Gerenciais. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- WHETHER, William B., Jr.; DAVIS, Keith. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D. Management. 6ª edição, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- ULRICH, H.; PROBST, G.J.B. Self-organization and Management of social systems: Insights, promisses, doubts and questions. Springer-Verlag, 1984.
- NASH, L. Ethics: Good Intentions Aside. President and Fellows of Harvard College , 1ª edição, New York, 1990.
- LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. Ethical Marketing Decisions: The Higher Road. Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- NADLER, D.A.; GERSTEIN, SHAW, R.B. e associados. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional. Editora Campus, 1994.